

# 仕事能力の育成

逸見純昌

## Developing Work Competence

Yoshimasa HEMMI

This paper is intended as an investigation of how we should develop the work competence. First of all, we have to survey the ideas about the essence of work historically, through which we will find out the ideas prevailing at present. Then, we will reflect on the typical methods of developing craftsmen's and factory workers' work competence, refer to the importance of OJT in the modern Japanese company, and emphasize the need to choose from these methods judging from the work situation. Finally, we will categorize the methods from such viewpoints as the characteristics of work and the relationship between a leader and followers, and consider what the remarkable methods are at present, and how we should refine them.

### 1. はじめに

本論文は、経営教育に関するものである。経営学では、経営戦略論、組織論、経営管理論などへの関心は高く、研究成果も多いが、組織で働く一人ひとりの仕事とその能力をどう伸ばせば良いかについてのアプローチは、あまり多くない。企業で従業員の能力開発に長く携わってきた筆者にとっては、組織成員の仕事能力とは何であり、その能力をどう向上させ、成果に結びつけるためには、どうすればよいかに関心がある。

もう一つの本論文をまとめようとした動機には、1997年末に親しくしていた同年輩の企業人が亡くなったこともある。彼は、「良い仕事」というテーマでの本の出版を企画し、原稿も書き溜めており、その相談にのっていたが、道半ばで完成しなかった。その彼への追悼の意味もある。

更に、最近「仕事」に関するテーマの出版も多いように思われる。これらの成果も踏まえて、私なりに、仕事とは何か、その能力をどう育成するべきか、について整理してみたものである。

### 2. これまでの仕事についての考え方

#### (1) 歴史的にみた仕事観

仕事に関して歴史的にどのような考え方がなされてきたのか、振り返ってみよう。

今村仁司『仕事』では、非近代の労働経験を、未開社会、古代ギリシャ、中世ヨーロッパの3つのタイプとして取り上げ、これらと比較して近代の労働経験を批判的に考察している。<sup>(注1)</sup>そして、「古代的労働観の特質は、労働一般を格別に低劣なものとみなし、道徳的に非人間的なものと評価する労働蔑視の思想である。これに対して近代労働観は労働を格下げと蔑視から開放し、労働を人間にとって肯定的なものとみなす。」と述べている。<sup>(注2)</sup>

古代の見解では、労働は不自由な活動であり、消費財を作る活動であり、これに対して仕事は道具制作的活動であり、道具を利用して耐久的な物を作る。それが近代では、この意味の労働だけが突出し、仕事は労働化する。そして、仕事と労働との区別はなくなる、とする。

これらの考察の結果、今村は、遊戯性と結合した労働を仕事と呼び、これがこれからの労働からの開放の理念であるとする。そして未来に展望される仕事とは、古代的労働観とは逆に仕事と自由な活動（ブランクシス＝人と人との公共的関係を運営する活動）が融合することであると主張している。<sup>(注3)</sup>

この見解からは、遊戯性をどのように取り込むかが、示唆される。

## (2) これまでの経営学における仕事についての見解

仕事に関して、これまでも経営学者による考察が行われてきた。そのうちで、ブラウンとアージリスの見解をみてみよう。

ウィルフレッド・ブラウンは、彼の論文『仕事とはなにか』で、「すべての人間の仕事は、判断、選択、自由裁量の余地をとまなう。人間の判断が仕事の遂行に要求されなくなれば、その仕事は機械化される。」とし、仕事に人間が使われるのは、人間が状況に応じて調節する判断力、裁量能力を備えているからである、と主張している。<sup>(注4)</sup> これを受けて、ブラウンと共に研究にあたったエリオット・ジャックスは、労働者の作業を反復的動作にすぎないと決めてかかるのは「危険な仮定」であると言っている。<sup>(注5)</sup>

この見解は、労働者の仕事についての一般的な通念に反して、人間の判断を重視したものである。

クリス・アージリスは、仕事の仕振りについて、インボルブメントとコミットメントという概念を用いる。インボルブメントとは、「自分の作業に熱中するにとどまらず、積極的に周囲に気をくばり、また自分の作業の中に改善合理化の余地があればそれを発見し対策を考えるなど、関連ある事柄をみな包含していく熱心さをいう。」<sup>(注6)</sup> コミットメントには、外的コミットメントと内的コミットメントがある。外的コミットメントは、権力、規則、前例などに熱心に心を捧げ、判断を外的規準に置いての熱心さである。このコミットメントには、コンピテンスを増加する機会が存在しない。内的コミットメントは、「自分の心を組織に捧げ、その心の命じるところに従って実行する。…仮に処罰を受けることになるかもしれない、現在の判

断はそのほうが組織のためであると思うのなら、それに従っていく。判断を内的規準に置いての熱心さである。」<sup>(注7)</sup> 彼は、不分明、不確かさのある事柄を処理していかねばならない仕事の場面においては、内的コミットメントが必要であるとしている。

この見解は、心理学的な考察であり、これからの仕事には、インボルブメントがあり、かつ内的コミットメントを必要とすることが増大してくるものと思われる。

### 3. 今日の仕事についての考え方

#### (1) 最近の仕事への関心の高まり

1997年の後半に相次いで、「仕事」についての著書が出版されている。杉村芳美『良い仕事の思想』や大田肇『仕事人の時代』などがそれである。

杉村は、今日の労働状況には、勤勉倫理の否定と精神的報酬の希求という現象があるが、倫理的土台のない労働は、人間的な労働つまり人間にとって望ましい労働たりえないのではないかという基本的な概念を提示し、自己実現の労働は、倫理性を体現しえない概念である。それに代わる概念として、「良い仕事」という概念を導入している。そのために、古代ギリシャから近代に至る西欧における仕事や労働についての考え方を丹念に追っている。その結果として、「良い仕事」とは、次の条件を備えたものであるとしている。<sup>(注8)</sup>

1. 仕事を意味あるものとみなすことを前提としている。
2. 仕事に対する真剣で責任感ある態度を求める。
3. 生活の必要をみとす。
4. 共同生活に貢献する。
5. 善い生き方と重なる。
6. 均衡の取れた生活とともにある。
7. 魅力的である。
8. 個人を成長させる。
9. 個人を超える〈共同的な、普遍的な〉価値につながる。
10. 求めてはじめて得られるものである。

そして、仕事を通して成長し人格を完成させるという縦軸（自己実現）と、仕事によって他者と連帯し社会に貢献するという横軸（他とのかかわり）からなる仕事モデルを提示している。良い仕事の核心は「仕事の十字で表される仕事生活の多面性を引き受け、生を充実させるところに生まれる。」<sup>(注9)</sup> とする。

結論として次のように述べている。「職場という次元でいえば、良い仕事は、仕事の過程と組織の目的の全体像を把握し、仕事の位置と意味を理解して、全体を思慮できるような仕事であろう。…良い仕事はさらに、家庭での生活や地域での生活など職場以外での生活の充実をと

もない、また将来への生活の展望を描けるものであろう。」<sup>(注10)</sup>

この見解は、仕事一般についての考察であるが、よく言われる自己実現の視点だけではなく、企業人の行動の現状をみるとき、倫理性の重視は、注目すべき見解と言えよう。ただ、10の「よい仕事」の条件をすべて満たすような仕事の実現は、なかなか困難であると思われる。仕事に関する一つの理想型を提示しているとみることができる。

大田は、「組織人から仕事人」へとして、21世紀に向けた新しい職業生活のスタイルとして「仕事人」のモデルを提示している。ここで「仕事人とは、自分の専門とする仕事とそれを遂行する能力をもち、それを拠り所に自らの人生を歩んでいく人間である。」<sup>(注11)</sup>

組織人が組織の論理にしたがうのに対して、仕事人は仕事と結びついた個人の論理から出発するとする。

そして、人間的な仕事について、「労働の人間化」の程度を、次のような基準によって判断することができるとする。<sup>(注12)</sup>

1. 健康・安全で安定した職業生活を送り、それによって一定の生活水準を維持できるだけの収入が得られること（働くうえでの最低条件）
2. 仕事そのものにどれだけやり甲斐がもてるか（仕事の中身）
3. 自律性、すなわちどれだけ自分の裁量によって仕事ができるか、仕事を生活全体のなかに上手く位置づけることができるか（仕事の方法またはプロセス）

今日の職業生活の理想とはこのような規準を満たすものであり、楽しく働きながら自分にとって本当に価値のある目的・目標を、自律的に追求できることであるとする。

このような仕事人として生きるパターンを5つあげ、第4章で事例と共に紹介している。その5パターンとは、次のものである。

1. 知的専門職型〈新しい知識を創造する〉
2. 半独立型〈組織に属しながら稼ぐ〉
3. ビジネス専門職型〈企業の看板として活躍する〉
4. エキスパート型〈腕を磨く〉
5. 奉仕者型〈仕事に意味を求める〉

この見解は、組織と個人のかかわり方について注目すべき考え方である。これまで日本の企業人は、組織べったりの思考が多かったが、一步距離を置いて自分の能力を見つめなおすことが必要であろう。また、仕事人の5パターンは、具体的な仕事のイメージを提示したものであり、企業人が自分のキャリアを形成するときに、参考になるものと思われる。

## (2) フローとしての仕事

大田の言うような「仕事人」の時代が今後の方向性を示すものではあろうが、働く者すべてに実現するとは考えにくい。では、どのような条件が満たされれば、働き甲斐を持ちうるのであ

ろうか。一つの手がかりとして、チクセントミハイのフローの概念が役立つと思われる。

彼の言うフローとは、「1つの活動に深く没入しているので、他の何者も問題とならなくなる状態」あるいは「その経験それ自体が非常に楽しいので、純粋にそれをするということのために多くの時間や労力を費やすような状態」<sup>(注13)</sup>を指している。

このフロー体験は、次のような基本段階がある。<sup>(注14)</sup>

1. 全体目標を設定し、現実的に実行可能な多くの下位目標の設定
2. 選んだ目標に関して進歩を測る方法の発見
3. していることに対する注意の集中を維持し、その活動に含まれる挑戦対象を細かく区分する
4. 利用しうる挑戦の機会との相互作用に必要な能力を発達させる
5. 活動の困難度を高め続ける

このフロー体験は、ダンス、武術などの身体のフローや科学、哲学などの思考のフローもあるが、ここでは仕事のフローについて考えてみよう。

チクセントミハイは、仕事が生活とはっきり結びつかない都市労働者でもフロー体験を持ちうるケースをあげている。ジョー・クレイマーは、60代の初めで、鉄道車両を組み立てるシカゴの工場の溶接工であった。彼は、小学校4年で学校をやめた。この工場に30年以上働いていたが、職長になりたいと思ったことはなかった。彼は、その工場の最低の階層にとどまっていたが、誰もがジョーを知っており、彼が工場全体の中で最も重要な人間であると、みなが考えていた。ジョーは工場のすべての操業過程を理解しており、誰とでも仕事を代わることができた。また、故障した機械は、すべて修理できた。修理のために呼ばれた場合にその仕事を実際に楽しんでた。正規の訓練を受けていないにもかかわらず、自分で機械の欠陥を発見し、それを修理することを楽しんだ。だからといって、仕事中毒ではなく、妻と共に庭造りも楽しんでいる。

「環境にあるさまざまな挑戦の機会と遊び、それを変化させる人々の経験の質は、不毛な現実の束縛を変更不能なものと感じ、それに生活を譲り渡している人々の生活の質よりも明らかに楽しく、同時に発展的なのである。」<sup>(注15)</sup>

この見解は、個人の内面に焦点を当てた心理学的アプローチである。フロー体験の基本段階は、目標管理を制度としてではなく、個人レベルとして考えるときに役立つ。こうした観点での能力育成も必要であると思われる。

#### 4. これまでの主な仕事能力育成方法

これまで検討してきた仕事に関する考え方の整理から、これからの仕事とはどのようなものであるかが明らかになってきたが、では、どのようにして、仕事能力を育成するのか、まずこ

れまでの主な育成方法を振り返ってみよう。

### (1) 職人の世界での能力開発

法隆寺や薬師寺の宮大工棟梁であった故・西岡常一は、その著『木に学べ』で、次のように述べている。職人は「自分でおぼえていかなしょうがないわな。…周囲の人で、自分よりうまい人を見て、おぼえなあかんのや。あの人のカンナは、何であんなによう切れるんやろ、思うたら、休憩でみんなが休んでるときに、そーっとその人のカンナを調べてみるんや。そうやっておぼえるのや。盗みとるんや。その人の技量をね。教えられても、ようおぼえんものや。」<sup>(注16)</sup>

この記述は、職人の世界での仕事の能力開発の典型的な姿を記述しているように思える。そこには、能率や効率の考え方はなかった。その背景には、普通の大工と宮大工の仕事についての考え方の違いがあるようである。「普通の大工さんは坪なんぼで請け負うて、なんぼもうけてと考えるやろ。わたしらは堂や塔を建てるのが仕事ですがな。仕事とは「仕える事」と書くんですわな。塔を建てることに仕えたとまつるといことです。」<sup>(注17)</sup>

### (2) 訓練できる世界での能力開発

ピーター・ドラッカーは、『ポスト資本主義社会』で、テイラーのもたらした最大の影響は、教育訓練にあると述べている。彼の時代から遡る100年前には、高品質の製品の製造に必要な技能を手に入れるには、50年を要した。その約70年後、ドイツで徒弟制度が発明され、熟練工の養成に3年から5年を要するようになった。ところが、アメリカでは、第1次大戦中、そして特に第2次大戦中に、数ヶ月で「第1級の工員」を養成するために、テイラーの科学的管理法の方法論を導入した。その結果、「第2次大戦後において、テイラーの方法論に基礎を置く訓練が、経済発展のための唯一の真に有効な原動力となった。知識の仕事への適用が生産性を爆発的に増大させた。」<sup>(注18)</sup>

ドラッカーのいう教育訓練の典型は、TWI-JI (Job Instruction 仕事の教え方)である。JIでは、入社初期あるいはそれに近い人に対して標準作業を確実に教えようとするものである。その主眼は、仕事を覚える過程で、できるだけ仕事の間違いをさせないこと、そして教えたとおりに覚えさせることにある。<sup>(注19)</sup>

TWI-JIの起源は、第1次大戦中に戦時船舶協会に関係していたC. R. アレンが、ドイツの教育心理学者ヘルバルトの段階法を採用したことにある。1940年にレンズ磨き工の不足から、ATTでその作業分解とその指導法が開発された。これとは別に、ニュージャージーのTWI支部長のガーディナーが1941年に「電気コード結び」を使った訓練方法を発表した。この2つの方法を結合して、現在のTWI-JIの原型が出来上がったのが、1942年4月とされている。<sup>(注20)</sup>

この訓練方法は、工場労働者や新入社員の技能に関する仕事のスキルを向上させるためのものであり、ドラッカーが述べているように、大きな役割を果たしたものであった。

### (3) 現代日本における能力開発

日本における仕事の能力開発は、上に述べた教育訓練によるものも大きな役割を占めているが、それだけではなく、いわゆる OJT によるところが大きいと言われる。OJT は職場で仕事をしながら、仕事を通じて能力を開発していくものであるだけにその実態が目に見えない。したがって、その重要性が指摘されながらも、その実態についての分析が少ない。以下、小池和男に従いながら、能力開発の実態について考えてみよう。

日本の人材開発方式の最も重要な特徴は、長期の人材開発である、と言うのが小池の認識である。長期の人材開発とは、10年、20年という長期にわたり、技量の向上を期待する仕組みである。適性が同じなら、長期の向上を期待するほうが断然たかい技量を大量に形成することができよう。これこそまさに他国に対する現代日本経済の競争力のもっとも肝要な源泉の一つ、と言えようというのがその主張である。(注21)

現代の産業で必要とされる技量、現代の職場でもっとも肝要な技能は、不確実性をこなすノウハウであり、問題と変化をこなすノウハウであり、これを知的熟練と呼ぶ。

くりかえしばかりで、一見なんの技能もいらぬかみえる量産組立職場でもふたつの作業がみとめられる。「ふだんの作業」と「ふだんと違った作業」である。生産を順調につづけるには、変化と問題をこなすことが絶えず求められる。ふだんと違った作業は、こうした問題への対処と変化への対応である。(注22)

ブルーカラーの職場でも不確実性をこなすノウハウが必要とされるのだから、高度に専門的なホワイトカラーであるほど、不確実性をこなすノウハウは、一層要請されよう。コンピューター化がすすんでも、人の手に残るのはコンピューターではこなせない作業であり、それは問題処理である。そのノウハウの巧拙の影響は大きかろう。

この不確実性をこなす技量の形成過程すなわち OJT とはなにか。

小池は、OJT を、個々の労働者のキャリア（長期間に経験する関連の深い仕事群）としてとらえる。OJT を個々の仕事への労働者の訓練のみを重視する見解が多いが、労働者のキャリアのひろがりとして、とらえている。(注23)

フォーマルな OJT（指導員の指名と成果のチェック項目の設定）は、OJT の一部であり、高度な技能の形成はインフォーマルな OJT にこそ求められなければならない。

「現代日本の生産職場で実際に用いられている知的熟練形成の方式は、おもな方式としての、はば広く深い OJT と、補足としての OJT にはさむ短い OffJT である。」(注24) はば広い OJT は、職場内の仕事間の移動すなわちローテーションによって行われる。短い OffJT は、実務経験を整理し、体系化することを、ねらいとしている。

ホワイトカラーの OJT については、ホワイトカラーの技量の核心は、不確実性をこなすノウハウであるから、問題をこなす技量を形成するよう、キャリアが組まれている。そのためローテーションが企業内で普及している。

OffJTの役割は、何であるか。仕事経験を整理し理論化し、問題をこなすノウハウを高めるのに、OffJTは欠かせない。OffJTの重要な部分は、職場でのインフォーマルなOffJTである。たとえば、ある職場が未経験な材料をはじめて扱うとき、技術者である課長が、会社の会議室で、職場の労働者にその材料の性質について話をする。こうしたコースの効果は、実態調査によってもきわめて高く評価されていた。<sup>(注25)</sup> 同様の事例は、ホワイトカラー職場のたとえば販売会議などでもよく見られる。

### 5. 状況に応じた仕事能力の育成

仕事能力の育成について、代表的な育成方法について、述べてきた。どの方法がもっとも望ましい方法であるかは、一概に決められない。状況に応じてどのようなアプローチをすべきかについて、整理してみよう。

#### (1) 仕事の特徴の応じて

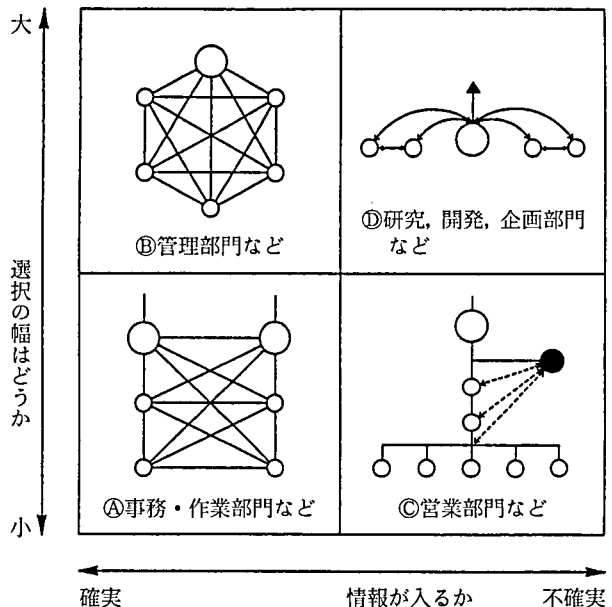
まず、仕事の特徴とそれとともなう組織のあり方がある。(図表1参照)<sup>(注26)</sup>

図表1の横軸は、環境、情報の不確実性を示す。縦軸は、意思決定をするときの、選択肢をどれだけ作る必要があるかを示す。○印は人間、線は指示・命令の系統を示す。

④型組織が役立つのは、環境が安定し、情報が確実に手に入る職場であり、しかも選択肢を沢山作る必要のない場合である。職場では、作業現場、経理の出納、倉庫の検収などである。各人のやるべき仕事はキチンと決まっている。上からの確に指示があり、それを完全にこなせば良い。斜めの線で示す、間違いを犯さないように相互牽制組織が整備されている。こうした組織では、先に述べたTWI-JIの世界の能力育成がまず必要とされる。

⑤型組織では、情報はしっかり入るが、工夫して選択肢を多く作らなければならないという職場である。職場では、内部管理の仕事がこれに該当する。たとえば社員採用の仕事では、情報は入るとしても、誰を採用するかを決定する段階になると、選択肢は多くある。こんな際には、肩書きなしの侃侃諤諤の議論が大切で、そうした風

図表1 仕事の特徴と組織のあり方





土作りが大切となる。

◎型組織では、情報の収集・利用が大切な職場で、図の黒丸は情報収集センターである。ここで得た情報を関係部門に流す。その情報を使って方策を決め、実行する。こうした組織では情報の処理が大切で、情報に基づいて各自が適切な行動ができるようにする能力育成が大切となる。不確実性の処理のために、はば広いOJTの占める役割が大きい。

①型組織では、大きな円はリーダーで、指示・命令はしないで、問題提起、情報提供、全体の調整などを役割とする。メンバーは、自分の判断で動くことが要請される。この組織の典型は、野中郁次郎・竹内弘高の提唱する「組織的知識創造」の世界であろう。(注27)

組織的知識創造とは、新しい知識を創り出し、組織全体に広め、製品やサービスあるいは業務システムに具体化する組織全体の能力をいう。新しい知識の創造は1人の人間に始まるが、第一線社員、ミドル、役員のダイナミックな相互作用の成果でもある。そのため、企業最前線に濃密な相互作用の場を作らなければならない。知識創造に従事しているメンバー間、市場との対話を活発にしなければならない。

(2) リーダーとフォロアーの関係

次に問題解決とリーダーシップの観点がある。(図表2参照)(注28)

リーダー(指導者)とフォロアー(被指導者)の関係で整理したものであり、図表の既知・未知は、問題解決の方法が分かっているか否かを示す。

④のケースでは、新人と上司の場合が該当する。新人は、指示を正しく理解し、実行し終了したら報告する。分からないことについては素直に教を請い、指示どおりに実行するように努力する。TWI-JIの世界である。

③のケースでは、仕事に慣れてきて、働き手として認められる段階である。上司も自分も仕事分かっているから、上司は部下に仕事を任せ、部下は仕事を正しく、手際よく実行するように工夫をする。上司とコミュニケーションを十分に行って任される仕事の幅を拡大していく。

◎のケースは、仕事のエキスパートとして仕事の改善・改革をし、状況変化に対応した仕事の進め方をする。技術進歩の激しい分野などでは、上司の方がよく分からないこともある。職場の方針に沿った仕事をしているか、部下から仕事に進行についてよく聞き、部下は主体的に提案したり、意見具申をする。この段階では、部下自身の自己啓発によるところが大きい。

図表2 リーダーとフォロアーの関係

		リーダー	
		既 知	未 知
フォロアー	既 知	③ L ; 任せる F ; より良い成果 (正しく、早く...)	◎ L ; インタービュアー F ; 提案、意見具申
	未 知	④ L ; 率先垂範 F ; 素直に見習う	① LとF ; 共同研究 協働

⑩のケースは、モデルもなく、変化も読みにくい混沌とした仕事の状況である。より良い解決策を求めて、共同研究する、協働するというようなやり方である。共に育つという意味で、「共育」という言葉があるが、このケースはこの状況を示していると言える。

## 6. これからの仕事能力育成への手がかり

状況に応じて能力育成の方法を工夫することとあわせて、これからの仕事能力育成のためには、個人レベルで考えるべきことと、組織レベルで考えるべきことがあると思われる。個人レベルでは、目標管理を、組織レベルではコンピテンシー・モデルを手がかりにすることが役立つと考える。

### (1) 目標管理

目標管理は、これまで組織としての制度としてどう実施するかに関心が置かれてきた。これはこれで大切なことであり、実力主義、成果主義の方向からしても、当然のことであろう。それと比較して、個人がどのように目標設定し、目標達成過程を管理し、成果評価をするかについての研究の深まりは少ないように思われる。先に述べたチクセントミハイのフロー体験の基本段階をより具体的な行動レベルでブレークダウンしていけば、個人レベルでの目標管理を適切なものとして行うことができるように思われる。仕事に即して能力を伸ばすことがもっとも有効な方法であれば、個人レベルでの目標管理の進め方をより充実することが、必要である。

### (2) コンピテンシー・モデル

アメリカで導入されたコンピテンシー・モデルの考え方に、最近日本でも関心が高まり、アメリカ系のコンサルティング会社を中心に講演会などが活発に行われ、外資系企業をはじめ日本企業での導入が進んでいる。

アメリカでは、これまでジョブの概念が仕事の考え方の中心であった。ジョブは、職務記述書によって、その境界線が引かれた業務活動だと言える。ところがアメリカ企業のなかでデ・ジョビングが急速に進んでおり、ジョブに代わる新しい仕事の考え方が導入されてきている。その新しい仕事とは、ジョブに代わるキー・リザルト・エリア（業務責任領域）であり、職務記述書に代わるアサインメント（達成すべき目標、期待されている結果）と職位に代わるオーナーシップ（アサインメントの所有者として行動すること）とを基盤としている。

そこでは、コンピテンシー（Competency）が成果に結びつく行動力として重視される。コンピテンシーとは、一般的には高業績者のもつ知識・スキル・態度に着目し、それぞれの従業員のタイプ（セールスマン、監督者など）にあったプロフィールを明らかにすることである。そのために、次のようなステップをとる。すなわち、活動の有効性の基準を明らかにし、その基準として実例となるメンバーを特定する。そしてデータを収集し、業務とコンピテンシーを明確にする。<sup>(注29)</sup>

この考え方は、一般的な能力ではなく、従業員のタイプごとに行動レベルでプロフィールを明らかにするものであるから、より具体的な仕事能力の育成に結びつくものといえよう。コンピテンシーは分析に多くの時間を要するが、より活用に重点を置くためには、システムの単純化と、よりラインに直結した従業員参加のモデルづくりが重要となるであろう。

## 7. おわりに

本論文は、さまざまな文献よりながら、仕事とはなにか、その仕事を遂行するための能力をどのように育成すればよいかについて考察したものである。今後の課題としては、より具体的に、実態調査なども含めて、効果的な企業内経営教育の方法を考えていくことが必要であると考えている。その出発点として、ややマクロな視点から、筆者の今後の研究のポジショニングを明らかにするための一つの試みである。

故・佐々木弘太郎は、次のように述べている。「今後のビジネスマンは、一方では、能力主義の名の下に、個人をもっと仕事に駆り立てる仕組みに巻き込まれつつ、他方では組織やチームの成果を効果的に上げる方策を創造する事が求められることになるでしょう。その流れの中で、企業も生き、個人も生きる関係を模索することになります。」<sup>(注30)</sup> 確かに、そのとおりであろう。そして、その関係の模索とは、企業と個人との新たな関係の創造であり、リーダーとメンバーとの新たな関係の創造であり、また、活動パターンの新たな枠組みの創造であろう。

そして、個人にとっては、そのための能力を育成するためには、「情緒を土台とし、その上にさまざまな能力を伸ばし、自分で創造的に考え、行動し、修正する。その繰り返しが学習行動であり、その学習によってわずかずつでも成長していく過程を楽しむ、それが人生なのでしよう。」<sup>(注31)</sup> という姿勢が大切であろう。

## 注

- (1) 今村仁司「仕事」弘文堂 1983年
- (2) 前掲書 134ページ
- (3) 前掲書 216ページ
- (4) W・Brown “What’s Work?” Harvard Business Review Sept-Oct. 1962 p126
- (5) 北野利信「現代経営のビジョン」評論社 1965年 36ページ
- (6) 大友立也「組織よ人をこう見てほしい」日本経営出版会 1969年 125-130ページ
- (7) 前掲書 128ページ
- (8) 杉村芳美「『良い仕事』の思想」中央公論社 1997年 207-209ページ
- (9) 前掲書 218ページ
- (10) 前掲書 219ページ

- (11) 大田肇「仕事人の時代」新潮社 1997年 9ページ
- (12) 前掲書 64-65ページ
- (13) M. チクセントミハイ 今村浩明訳「フロー体験」世界思想社 1996年 5ページ
- (14) 前掲書 123ページ
- (15) 前掲書 186-187ページ
- (16) 西岡常一「木に学べ」小学館 1991年 63-64ページ
- (17) 前掲書 12ページ
- (18) P. ドラッカー 上田ほか訳「ポスト資本主義社会」ダイヤモンド社 1993年 79ページ
- (19) 労働省職業能力開発局監修「TWI トレーナー実務必携」雇用問題研究会 1973年
- (20) 前掲書 16-18ページ
- (21) 小池和男「日本企業の人材形成」中央公論社 1997年 2-3ページ
- (22) 前掲書 1ページ
- (23) 前掲書 11ページ
- (24) 前掲書 16ページ
- (25) 前掲書 74ページ
- (26) 青木武一「このままで会社は生き抜けますか」学文社 1998年 195ページ
- (27) 野中郁次郎、竹内弘高「知識創造企業」東洋経済新報社 1996年
- (28) 佐々木弘太郎「良い仕事」未公開原稿 1997年
- (29) 根本孝「ラーニング・シフト」同文館 1998年 70-84ページ
- (30) 佐々木弘太郎「新しい関係をもとめて」未公開原稿 1997年
- (31) 前掲原稿